

在台外商的人力資源管理策略 —整合回應架構之實證研究

Human Resource Management Strategies of Subsidiaries—the Case of Multinationals in Taiwan

莊正民 *Cheng-Min Chuang*

國立台灣大學國際企業學研究所
Institute of International Business, National Taiwan University

趙必孝 *Bih-Shiaw Jaw*

國立中山大學企業管理研究所
Institute of Business Management, National Sun Yat-sen University
(Received February 1993; Revised May 1993; Accepted June 1993)

摘 要

本研究以整合回應架構分析國際企業子公司的人力資源策略，並探討人力資源管理的各項活動在整合和回應構面上的差異性。由在台外商83家的實證研究中，發現國際企業子公司的人力資源策略，可依其在整合—回應構面上的程度，分為三種策略型態，並且其各項人力資源管理的活動分別在整合與回應構面上具有其差異性。此外，依產業別和國籍別的不同，外商在台對高階主管的本土化與「母公司社會化」亦有其差異性。

關鍵詞：整合—回應架構、子公司經營策略、主動型策略、聽命型策略、自主型策略

ABSTRACT

In this paper, a framework of categorizing human resources strategy of subsidiaries in multinationals is proposed and tested. In this framework, we propose that the subsidiaries' human resources strategy is formulated by their strategic pressures for global integration and strategic pressures for local responsiveness. The framework is then applied to a sample of 83 subsidiaries of multinationals in Taiwan to test the hypothesis generated from the framework.

Keywords: integration-responsiveness framework, subsidiaries strategy, active strategy, receptive strategy, autonomous strategy

壹、引言

一、研究動機

「國際人力資源策略」乃是國際人力資源管理新興的研究領域 (Pucik, 1984; Doz & Prahalad, 1986; Adler & Ghadar, 1989; Milliman & Von Glinow, 1991)。這十年來的研究大多著重於從總公司觀點，探討人力資源管理如何配合國際企業的策略管理；或是由策略的觀點，將人力資源管理當作國際企業的協調機制和控制的工具。然而在今日國際企業已漸被認為是由各子公司組成的「組織間網路」時 (Ghoshal & Bartlett, 1990)，子公司除了與總公司的關係外，也需重視其與地主國政府、供應商、顧客與工會之關係。因此，由子公司本身的觀點來探討其人力資源策略，實有其必要性。

另一面，整合—回應架構 (integration - responsiveness framework) 曾被認為可用來分析在國際經營環境中的事業策略 (Prahalad & Doz, 1987)、功能性策略 (Bartlett, 1987)、子公司策略 (Jarillo & Martinez, 1990)，惟其在人力資源策略方面，則缺乏有系統的理論探討與實證的研究。本研究擬先從理論方面建構一分析子公司人力資源策略的整合—回應 (IR) 架構，並根據此研究架構，以國際企業在台子公司為對象進行實證研究，俾藉以驗證本分析架構。甚而，藉由本架構的動態分析，望能了解近年來台灣所出現的勞力短缺，人工成本上揚，人力素質的提昇等環境因素，對在台外商之人力資源管理在全球整合與本土化回應方面的影響。

此外，國際經理人員的派遣乃是國際人力資源管理重要的整合協調機制之一 (Martinez & Jarillo, 1989)。另一面，本土經理人員的任用也是國際人力資源本土化的重要措施 (Bartlett & Ghoshal 1989)。這些協調機制與本土化回應工具的使用，可能受到不同國籍的國際企業行政傳承的影響，以及不同產業的策略需求，而有所差異 (Bartlett & Ghoshal, 1989)。因此，本研究將以在台之國際企業子公司為對象，

探討子公司高階經理人員的派遣，以及本土化經理人員的任用，是否因國際企業之國籍別和產業別，而有所差異。

二、研究目的

綜合上述之研究動機，可知本研究之目的如下：

1. 藉由文獻的整理，建構一國際企業子公司人力資源策略的分析架構。
2. 以在台外商為實證研究之對象，驗證本分析架構。
3. 分析在台外商人力資源策略的演變。
4. 探討在台外商對總經理的社會化整合與本土經理人員的任用是否因國籍別和產業別而有差異。

貳、國際企業子公司人力資源管理策略的分析架構

一、整合—回應架構

Bartlett(1987)和Prahalad & Doz(1987)以兩個相對的構面來區別不同的國際經營策略。其一是需要全球協調及整合的程度(Forces for Global Coordination/Integration)，另一則是需要國家性回應及差異化程度(Forces for National Responsiveness/ Differentiation)。全球整合指的是對於地理分散所進行的活動予以集中的管理。例如，集中訓練各分公司的未來經理人才。地方回應指的是由子公司自主決定其資源承諾決策，以因應本地的競爭或顧客的需要，例如招募子公司當地的人才擔任行銷管理的工作等。

Ghoshal (1987) 認為整合—回應架構可藉由對全球整合和地方差異化回應所帶來的效益，分析這兩個策略構面的需求程度。Bartlett (1987) 則認為，藉由本架構可分析產業的事業策略，或事業內的功能和任務的策略。

上述的分析架構乃是以公司總部(Headquarter)為著眼點。惟誠如 Bartlett & Ghoshal(1987)所提，每個公司為追求最適的全面性策略(overall strategy)，各個分支機構所執行的策略可能會不同。Jarillo & Martinez(1990)則提出一個分析分支機構國際策略的分析架構，如圖一所示。這個分析架構的兩個構面分別是：(1).企業活動本土化的程度(Localization of activities)：指的是分支機構是否在當地從事研究發展、採購、製造、行銷等企業活動。(2).與其他地區分支機構活動的整合程度(Integration with other subsidiaries)。

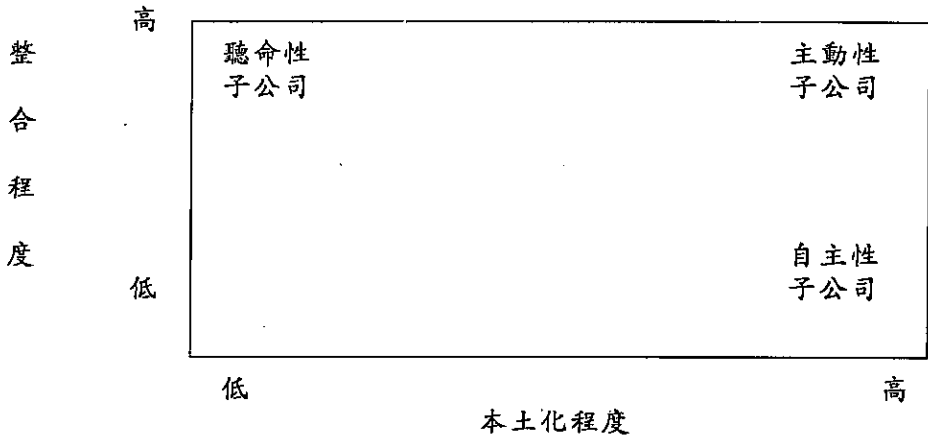
依據此觀念架構，子公司所依循的策略可分為三大類：

1. 自主性策略(Autonomous Strategy)：子公司可以獨立自主執行各項價值鏈活動。
2. 聽命性策略(Receptive Strategy)：子公司所從事的價值鏈活動很少，而且與其他子公司和母公司的整合程度很高。
3. 主動性策略(Active Strategy)：子公司所從事的價值鏈活動很多。而且與其他子公司和母公司保持密切的協調。

二、國際人力資源策略的整合與回應

Adler(1986)認為刻意漠視文化的差異性，反而力求人力資源管理的同質性，將削弱國際企業的競爭優勢。Laurent(1986)認為國際企業為建立、維持且發展其企業的整體性，就需要對其人員的管理，努力達到全球的一致性；然而另一面，為獲得本土化的效益，他們也需對不同社會的特殊文化，要求調適其人力資源管理的方法。因此，為因應企業的全球性，則增加其整合一致性；為因應不同文化環境的差異，則需增加差異化。故「一致性」與「差異化」乃國際人力資源管理的兩個最重要的策略構面。

Perlmutter & Heenan (1979)曾以四種型態：民族中心型、多元中心型、地區中心型和地理中心型來分類國際企業的人力資源管理（如



圖一、子公司策略的不同型態

資料來源：Jarillo, C., and J. Martinez "Different Roles for Subsidiaries: The Case of Multinational Corporations in Spanish" SMJ, Vol.11,1990.

表一)。Evans (1986) 則應用此分類，將國際企業的人力資源策略劃分為「多元中心性人力資源策略」和「全球性人力資源策略」。當國際企業存在於子公司之間相互依賴的產業時，則應採「全球性人力資源策略」；若其各部門或子公司彼此獨立時，則應採「多元中心性的人力資源策略」。Schneider (1988) 則認為在「全球性」方面，應區分「地理中心型」和「民族中心型」，其中「地理中心型」同時兼顧了差異化回應。因此，我們若以「全球整合」和「地方差異化」兩個構面來分類國際企業的人力資源策略，可獲得如圖二的三種國際人力資源策略。其中「民族中心型人力資源策略」具有高度全球整合和低度地方差異化的特性，「多元性中心型人力資源策略」具有低度全球整合和高度地方差異化的特性；「地理中心型人力資源策略」則具有高度全球整合與高度地方差異化的特性。

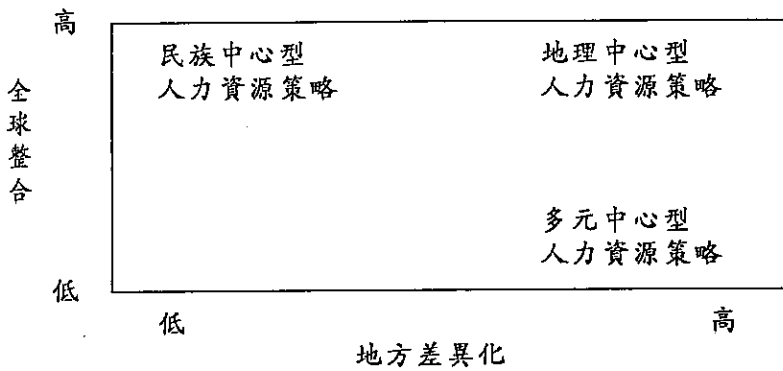
此外，Sheth & Eshghi(1989)亦以「一致性」(Consistency)和本土化(Localization)兩個構面來區分國際人力資源策略。就「一致性」而言，這對專業人員服務業、高科技製造業、重企業形象的零售業等，都

表一：國際企業的人力資源管理型態

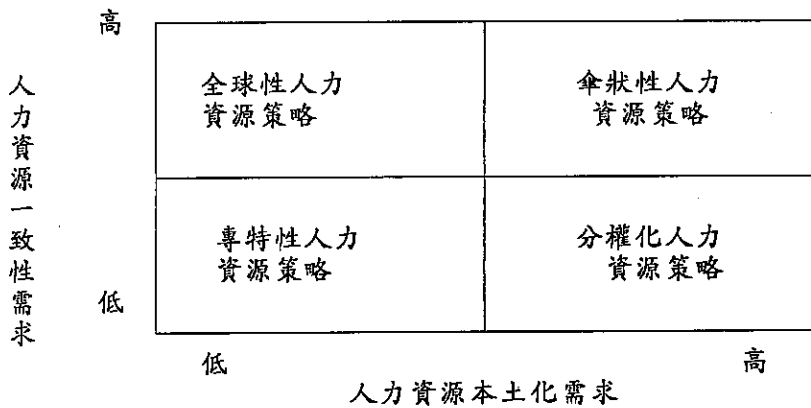
人力資源管理	民族中心型	多元中心型	地區中心型	地理中心型
決策權	總公司較高	總公司較低	地區總部較高 或分公司合作	總公司與分公司合作
評估和控制	總公司標準	當地決定	地區決定	全球與地方的標準
報償與紀律	總公司較受重視	多重差異，各子公司不同	獎償對地區目標有功者	獎償對全球和地方目標有功者
招募用人與發展	母國人員發展至各地的要職	各國人員升到各國要職	地區人員升遷地區內各國要職	各國優秀人才升遷到全球的要職

資料來源：D.A. Heenan and H.V. Perlmutter, *Multinational Organization Development*, Reading, MA: Addison-Wesley, 1979 pp.18-19

非常重要；就「本土化」而言，為因應各地政府的規定、工會的結構，和員工、消費者、股東的文化差異，實有其必要。根據這兩構面，可將國際人力資源策略分類如圖三。其中「專特性人力資源策略」(ad hoc human resource strategy)同時具有低度的一致性和本土化的需求，這通常只被出口導向的公司所採用，其人力資源策略視特定個人和情況而定，但當企業愈走向全球化時，則較不可實行。「分權化人力資源策略」(decentralized human resource strategy)則具有高度本土化與低度一致性的需求，這通常為國外技術合資或授權之企業所採用。「全球性人力資源策略」(world-wide human resource strategy)則具有高度一致性與低度本土化的需求，這通常為特許權零售業、專業人員服務業和高科技產業所採用。「傘狀人力資源策略」(umbrella human resource strategy)則同時高度重視本土化與一致性需求，他們對人事政策和程序都採全球標準化的傘狀指導原則，然而也同時由國外分公司經理自主決定員工的甄選、訓練、昇遷，如IBM則採此策略。



圖二 國際人力資源策略型態



圖三 國際企業人力資源策略

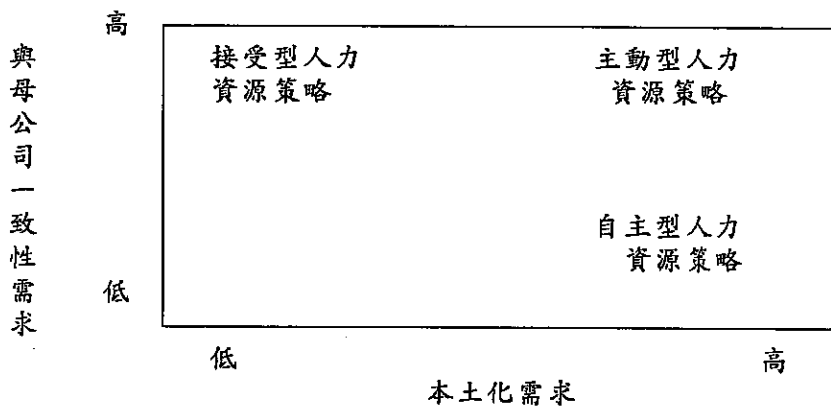
資料來源：Sheth N.J. & G.S. Eshghi, *Global Human Resources Perspectives*, South-Western Publishing Co. Cincinnati, 1989.

三、國際企業子公司的人力資源策略

Bartlett & Ghoshal (1989)指出：對國際企業的策略而言，各國市場的重要性高低有所不同。有些市場的消費者較進步有經驗；有些國家的主要競爭者較活躍；另有一些市場中的若干技術則較為先進。因此，管理者不能對所有的各國組織一律平等看待，分公司的角色和責任是有差異的。Dowling (1989)的研究進一步指出，就一個國際企業而言，它可能對各國的分公司，採用不同的人力資源策略。Ghoshal & Bartlett (1990)也認為國際企業應該被看作是一個「組織間的網路」(Interorganizational Network)，而不是一個「一元化的組織」(Unitary

Organization)。尤其是當子公司與當地顧客、供應商、投資者、政府的關係愈密切時，其管理的自主程度也就愈高。甚至有些子公司所在市場的策略重要性與地方資源的豐富更大於母公司本國的市場（如瑞典）。因此，從子公司的角度來分析其國際人力資源策略，自有其價值與意義。

由於IR架構已被用來分析國際經營策略，子公司策略與國際人力資源策略，因此本研究亦將應用此架構，來分析國際企業子公司的人力資源策略。其分析架構如圖四所示。當子公司的人力資源政策和程序（如任用、訓練、報償、考核等）與母公司一致性需求高，而且因應本土化、環境的需求低時，它乃是採「接受型人力資源策略」；當與母公司一致性需求低，而因應本土化需求高時，則採用「自主型人力資源策略」；若與母公司一致性需求高，且回應本土化需求亦高時，則採「主動型人力資源策略」。



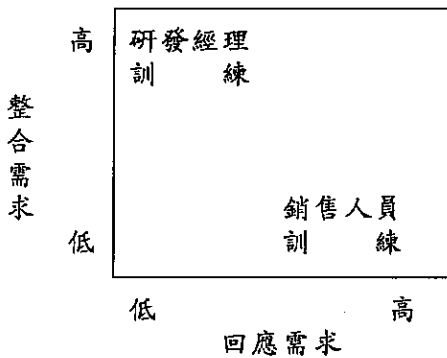
圖四 子公司的國際人力資源策略型態

四、國際人力資源策略的動態分析

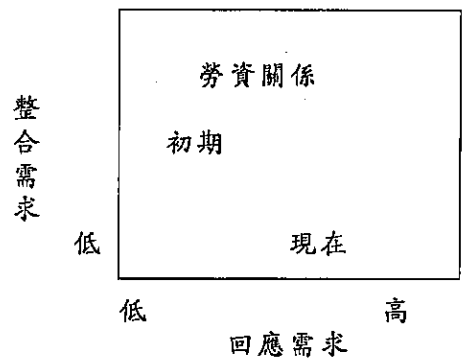
Bartlett(1989)認為整合—回應架構也可用以分析國際企業的功能性策略和任務工作(task)。他發現許多國際企業在功能性策略方面，有其整合與回應的需求差異。甚而在每一個功能領域中，有些任務工作，特別需要接受中央的整合協調，另有些任務工作，則可以授權

給地方。例如，對於子公司銷售人員的招募和訓練，可以授權給地方，但對其研發經理的訓練，則需接受中央的整合協調，正如圖五所示。

Prahalad & Doz(1987)認為整合—回應架構不只可用以分析策略的靜態性，更可以分析其動態性的演變。由於企業外在環境因素（如政治、經濟、技術）常隨時間而有所變動。因此，企業的經理人在擬定策略時，對外在環境因素的變動知覺，將反應在整合—回應的需求變動上。如圖六所示，由於子公司所在地區的勞工意識日漸增強，因此，其經理人也知覺到其勞資關係的地方回應需求日漸提昇。



圖五、任務工作的整合—回應架構



圖六、任務工作的整合—回應架構上的變動

五、國際企業經理人員的任用

Martinez & Jarillo (1989) 指出：國際經理人員的派遣乃是國際人力資源管理重要的整合協調機制。Edstrom & Galbraith (1977) 曾對四個歐洲的企業研究，發現經理人的國際輪調是社會化的主要工具，藉此可建立大企業口語溝通的資訊系統。就美、日之國際企業而言，Jaeger & Baliga (1985) 的研究指出，日本企業較傾向使用「文化控制」甚於「科層控制」，例如海外經理人派遣、高頻率訪問、經理人輪調、以及更強的社會化程序。Bartlett & Ghoshal (1989) 也指出，日本松下公司傳統上分公司的總經理、會計主管、技術主管都是外派人員，這些管理者不僅將中央的決定轉化、融入地方的環境，也將地方的

資訊向總公司報告，使公司盡可能回應地方市場的需求。賴榮仁（民76）對在台外商的研究也指出，美國在台外商之母公司職員比例為2.04%，然而日本在台外商的母公司人員則達到5.17%，為美商的兩倍多。

參、實證研究之設計

一、研究假設

綜合上述文獻之探討與研究架構之建立，本研究以在台外商為實證研究對象，特建立下列之研究假設：

1. 在台外商之人力資源策略可依照「與母公司整合」和「本土化回應」兩構面，區分為IR架構的三種策略型態：主動型、自主型和接受型人力資源策略。
2. 每一種人力資源策略型態，在「母公司整合」和「本土化回應」的策略構面上，將有不同程度的顯著差異。
3. 在台外商的人力資源策略構面：「與母公司整合」、「本土化回應」，在設立初期與現在之間，必有顯著性差異。
4. 在台外商對「高階主管的社會化整合」、「本土經理人任用比例」，將因公司國籍別與產業別，而有所差異。

二、研究變項與操作性定義：

1. 外商國籍別：分為美、日、歐和其他（如香港、新加坡）等四類。
2. 外商產業別：分為「電子、電訊」、「食品、化工」、「服務業」和其他等四類。

3. 人力資源與母公司整合：依 Ghoshal (1987) 對 IR 之定義，以外商總經理對人力資源管理功能（包括薪資管理、人員任用、績效評估、升遷管理、教育訓練）依循總公司作法之效益程度的主觀知覺，用五分尺度來測量。本變項包括設立初期與現在兩個階段。
4. 人力資源本土化回應：依 Ghoshal (1987) 之定義，以外商總經理對人力資源管理（包括薪資、任用、考核、升遷、訓練）。特別因應本地經營環境特色之效益程度的主觀知覺，用五分尺度來測量。本變項包括設立初期與現在兩個階段。
5. 高階主管社會化整合：以外商總經理在母公司的服務年資之重視程度來測量。
6. 本土經理任用比例：外商一級主管以上任用本土人員比例。本變項包括設立初期與現在兩個階段。

三、資料搜集方法

本研究之資料搜集分為兩階段。第一階段於民國81年5月至6月間訪談6家外商的高階主管（總經理或副總經理），如麥當勞、台灣松下、摩托羅拉、新光三越、惠普、花旗銀行等，藉此了解其在台的經營特性以及人力資源管理上有那些具體的與母公司整合的活動（如松下與花旗銀行的經理人國際訓練中心），與本土化的措施（如花旗的本土經理人培養），作為第二階段問卷設計之參考。

第二階段，本研究乃以1992年天下雜誌調查的一千大製造業的137家外商，以及三百大服務業的69家外商為問卷調查的對象，每家外商的外資比例都超過50%。這種非隨機的抽樣方式，主要鑑於大型外商之人力資源管理制度較為健全，且可確保策略與績效的配適性。本研究於1992年7月間發出206份問卷，共回收83份有效問卷，其中製造業有63家，服務業有20家。

肆、實証研究之結果

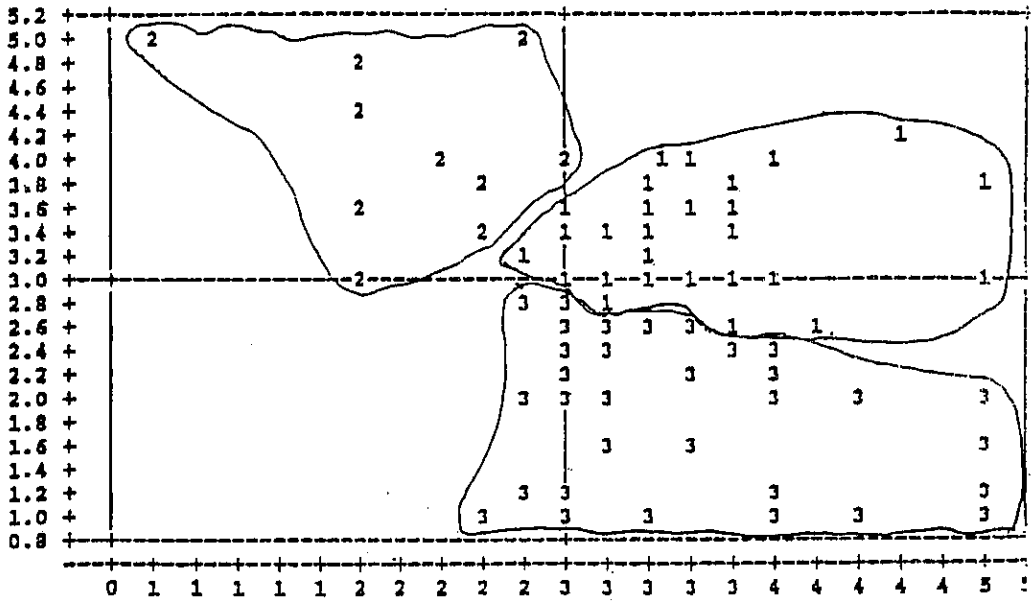
一、在台外商之人力資源管理策略型態

1.人力資源管理的策略型態

本研究對在台外商設立初期之人力資源管理策略，在「與母公司整合」和「本土化回應」兩個構面上，以集群分析(cluster analysis)予以分群為三類，其結果如圖七所示。第二類之廠商，其人力資源管理策略為「聽命型」，他們在「與母公司整合」上較高，但在「本土回應」上則較低。例如安迅資訊系統公司(NCR)，為美國 NCR 在台的直屬子公司。其所有有關的人事制度，大多沿用總公司作法，且都需由總公司批准、報備；譬如其在敘薪方面，為求客觀且達到內部公平的目標，NCR公司的全球各單位均採取美國管理顧問公司 HAY的工作評價制度。

第三類之廠商，其人力資源管理策略為「自主型」。他們在「與母公司整合」上較低，但在「本土化回應」上則較高。例如台灣氫氮公司於民國49年由台糖公司和美國氫氮公司合作創立，是我國第一家中外合資的企業。其產品技術早期多由美國引進，如今已能自行研製產品（如羥四環黴素）。其公司部門經理以上主管完全由本地人士擔任，副總經理以上的高階主管任用並不重視其在總公司的服務年資。並且其任用辦法、績效評估制度、薪資福利制度、內部陞遷制度和訓練大多因應本地經營環境而自行決定。總公司對在台公司之人事制度也較少有書面之規定。

第一類廠商之人力資源管理策略為「主動型」，其在「與母公司整合」和「本土化回應」上都較高。例如摩托羅拉公司(Motorola)，其人力資源管理策略乃為因應企業無國界的趨勢。由於在台營業績效的持續成長，因此其人力資源部門除了發展本土化的人力資源計劃、重視內部文化調適外，且強調全球一致的目標和價值觀。因此就整合的優勢而言其在台之副總經理以上高階主管的任用則重視其服務於



本土化回應

圖七、在台外商人力資源管理的策略型態

總公司的年資；但另一面就回應本土的優勢而言，其部門經理以上主管則全由本地僱用（初期本地僱用比例約80%）。其人事制度的建立，則由總公司制定了「人事部門大憲章」，要求全球各地的工廠、機構之人事部門據此大憲章的條文研訂各種人事計劃。譬如在教育訓練方面，對所有可能成為總經理的人選，都需參加總公司「製造管理學院」的兩週訓練課程；並且為了讓全球員工真正瞭解顧客完全滿意」的真意，總公司特錄製許多相關錄影帶，讓員工能學習徹底了解「顧客第一」的目標。另一面為因應本土化的需求，台灣摩托羅拉公司也與中原大學簽訂建教合作契約，只要學員修完相當的學分，摩托羅拉公司將以相等於大學畢業的資格予以認定。

總體而言，在台之外商，其人力資源管理策略型態以「自主型」策略為最多，其次是「主動型」策略，「聽命型」策略為最少。若以整合和本土回應程度而言，則較偏重本土的經營環境回應需求。這可能因台灣新生代的人力素質因教育而提昇，他們較不崇尚權威且自我

表二、在台外商人力資源策略群落分析

群別	策略型態	家數	與母公司整合程度		本土化回應程度	
			平均數	變異數	平均數	變異數
1	主動型	35	3.38857	0.631	3.61429	0.619
2	聽命型	11	4.09091	0.522	2.30909	0.688
3	自主型	37	1.88649	0.717x	3.58919	1.021

實現需求程度較高，因此在各項人事活動上回應本土需求的受益程度也較大。另一面，由於人才的流動性較大，人力需求的競爭程度較高，勞工意識的抬頭，也都是促使外商在台的人力資源策略愈重視本土化的需求。

2.各項人力資源活動的整合與回應需求

表三列出在台外商在各項人力資源活動方面（如薪資福利制度、任用辦法、績效評估制度、陞遷制度、訓練辦法、經理人才任用等），其「與母公司整合」和「本土化回應」之受益程度的平均數。由該表可知在薪資福利制度方面，在台外商大多較重視本土化回應，而不重在全球整合。甚至在人力資源策略上採「聽命型」策略的安迅公司，其總公司對各地子公司之薪資福利政策也為「符合當地政府規定，其他盡量因地制宜」。因為惟有如此，方能在人力市場上保持競爭優勢，長期吸引並留住人才。且使員工在本土的生活水準上達到保障與公平性。

至於在績效評估、陞遷、訓練方面，在台外商則同時重視整合與回應需求。此乃由於國際企業對其子公司的控制(control)，需要藉由績效評估達到「行為控制」，藉由陞遷與訓練達到「文化控制」(Dowling,1990)，因此，這些人事活動需重視其整合需求。另一面，由

於訓練與升遷之人事活動，和員工的個人能力與子公司的任務需求有關；而績效評估需由員工與其主管藉由目標管理來共同參與，才能達到其公平性與目標參與性；因此這些活動也需注意其本土回應需求。

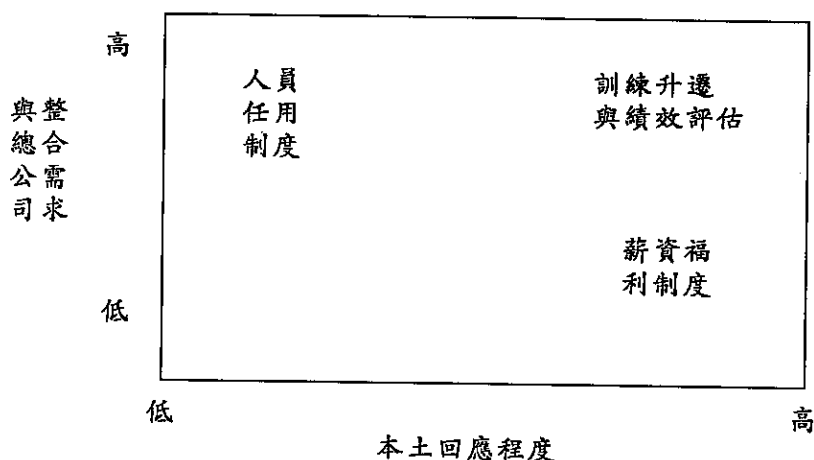
值得注意的是，在台外商在人員任用方面，其重視整合的需求程度較高，而對本土回應的需求則較低。此乃由於任用制度一直是國際企業對子公司的重要控制工具，藉此可使子公司人員之價值觀與總公司的價值觀較具有整合的一致性，另一面人員的任用計劃較關乎到公司的長期人力計劃與經營目標；因此，人員的任用計劃需重視其整合性的需求。茲將各項人力資源活動在整合—回應需求上之差異性圖示於圖八。

表三、外商在台的各項人力資源活動的策略需求

人事 平均 策略 需求	薪福利 資制度	績 評 效 估	訓 練	升 發 遷 展	人 任 員 用
整 合	2,861	3,062	3,075	3,292	3,623
本 土 回 應	3,587	3,346	3,375	3,507	2,843

二、經理人員任用的差異分析

本研究以外商母公司國籍別和產業別為自變項，其現在的「本土經理人任用比例」與「高階主管的社會整合」為依變項，分別作變異數分析，結果如表四所示，只有在經理人員的任用上，有所差異。由表四可知，歐洲國際企業在台子公司的經理人員本土任用比例最高，日本國際企業則為最低。由此可知，日本公司在管理人才的任用上，



圖八、在台外商之人事活動的整合—回應優勢圖

仍較依賴母國人員擔任海外單位的重要職位；也許因日本和台灣在文化的差異上較少，故海外派遣人員較能適應台灣的文化環境。反之，歐洲國家和台灣在文化上可能因差異較大。因此，自歐派遣經理人員在文化適應上較難，故任用本土經理人員比例較高。

另外，就產業別而言，食品化學工業的本土經理人員任用比例最高，這可能因外商在台之食品與化學工業者的產品，多以本土市場為目標（例如製藥業者），因此其經理人員任用較傾向本土化。另一面，電子業者的高階主管任用，較重視其在母公司服務的年資，此乃由於台灣的電子業外商，多為母公司的生產基地（如台灣松下），其產品除了內銷外，也多銷往海外其他分公司，因此，在高階主管的任用上，需重視其與母公司的社會化與整合需要。

三、在台外商人力資源管理策略的演變

本文為探討在台外商人力資源管理活動的策略演變，特別比較各項人力資源活動的整合和回應需求，在成立初期與現在的差異，結果如表五所示。整體而言，其各項人力資源管理的活動，自成立初期至今，已漸走向整合需求減少，本土回應需求增加的情形。究其原因

表四、經理人員任用的差異分析

差異情形 自變項		依變項		經理人員本土任用比例	
		高階主管國服務重要性		平均數	Pr > F
		平均數	Pr > F	平均數	Pr > F
國籍別	美國	3.286	0.1091	3.857	0.0007
	日本	3.639		2.778	
	歐洲	2.875		3.875	
	其他	3.333		3.333	
產業別	電子	3.656	0.0222	2.645	0.0103
	食品化工	3.053		4.211	
	服務業	3.056		2.842	
	其他	4.000		2.923	

，可能由於台灣近十年來教育程度的提昇，使得就業人員的自我實現需求增加，因此訓練與升遷發展的人事活動愈需回應本土化的需求，並且因員工參與意願的提昇，也促使績效評估的地方回應需求增加。另一面，由於台灣人力需求競爭性的提昇，勞動人力就業意願降低，組織忠誠度的降低造成員工流動性增高，這些也都是促使其薪資福利政策和人員任用政策愈需回應本土化需求，以增加國際企業在台人力市場的競爭力，確保優秀人才的獲得和留置。此外，這些原因所造成的明顯結果，乃是本土經理人員任用比例的大幅增加。

伍、結 論

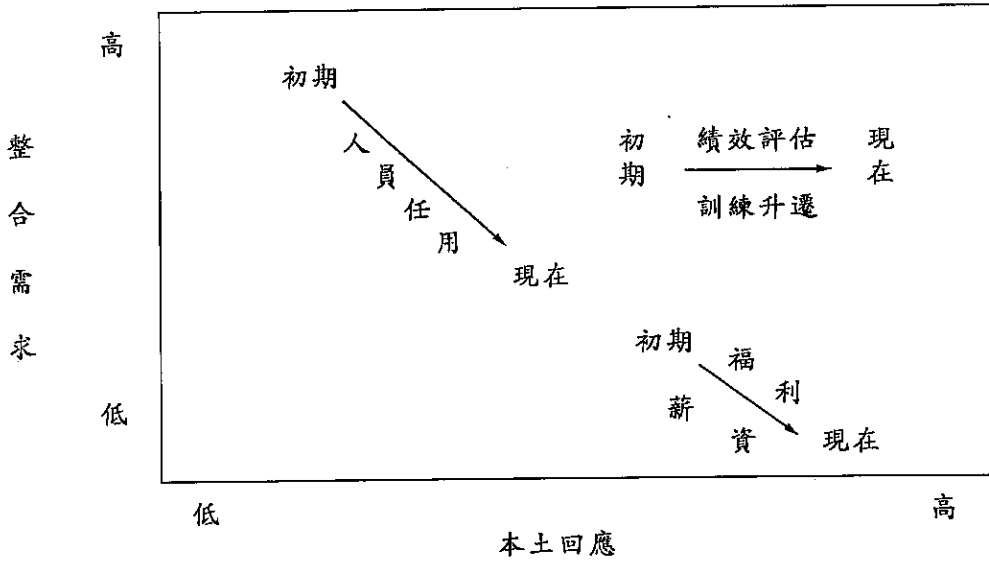
根據本研究理論建構與實証研究之結果可知，國際企業對其子公司的人力資源管理策略，因其整合需求與本土化需求的不同程度，而有三種不同的人力資源管理策略型態。並且各項人力資源活動的政策，在整合與回應需求上也有不同程度的重視，一般而言，薪資福利

表五、人力資源管理的策略演變

人事平均活動時期	人力資源整合	人力資源回應	薪資福利整合	薪資福利回應	人員任用整合	人員任用回應	績效評估回應	陞遷管理回應	訓練回應	本土經理任用比例
現在	2.756	3.310	2.861	3.587	3.628	2.843	3.346	3.507	3.375	60%
初期	3.030	2.985	3.068	3.334	3.811	2.674	3.102	3.374	3.194	40%
P > t	0.001	0.041	0.021	0.001	0.035	0.043	0.001	0.070	0.010	0.0001

較傾向高本土回應、低母公司整合，人員任用則傾向高母公司整合、低本土回應；至於訓練、升遷與績效評估則傾向高母公司整合與高本土回應。此外，就策略的動態性演變而言，因台灣人力市場環境的劇烈變動，也促使外商在台子公司的人力資源管理已漸趨向本土化，尤其是本土經理人員的任用比例已大幅提升；薪資福利、績效評估、人員任用和訓練升遷等人力資源活動的母公司整合需求漸少，本土化回應需求漸為提升。這些都將對我國廠商的人力資源管理有正面性的啟發與競爭性影響，並且對我國廠商在國際化過程中，其人力資源管理策略的制訂，也具有相當寶貴的參考價值。

由於國際人力資源策略之研究，乃屬新興研究領域。並且從國際企業子公司的立場探討其國際人力資源策略之研究，更是付之闕如。因此，本研究對於國際企業子公司之人力資源策略的探討，初期只著重於其分析架構與策略型態的探討。然而，就策略性人力資源管理的研究而言，人力資源策略的影響因素（如環境與事業策略等）之探討，也是極其重要的研究重點。因此，本研究建議在後續研究中，應針對國際企業子公司的跨國經營特性，探討影響其人力資源策略的因



圖九、在台外商人力資源管理的策略演變

素，裨能更透徹地了解國際企業子公司的策略性人力資源管理。

參 考 文 獻

1. 賴榮仁，美、日在台企業管理技術移轉之研究，政大企管博士論文，1986年。
2. Adler, N.J., and Jelinek, M. "Is 'Organizational Culture' bound?" Human Resource Management, 1986, 25(1), pp.73-90.
3. Adler, N.J. and Ghadar, F. "Management Culture and the Accelerated Product Life Cycle." Human Resource Planning, 1989, 12(1), pp.37-42.
4. Bartlett, C.A. and S. Ghoshal (1989), Managing Across Borders: The Transnational Solution, Boston: HBS.
5. Bartlett, C.A. and S. Ghoshal, "Managing Across Borders: New Strategic Requirements", Sloan Management Review (SMR), Summer 1987.
6. Bartlett, C.A. and S. Ghoshal, "Managing Across Borders: New Organizational Responses", Sloan Management Review (SMR), Fall 1987.
7. Dowling, P.J. "International HRM", Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities, Vol.1, ed.L. Dyer. ASPA/BNA Handbook of Human Resource Management series. Washington, D.C.: BNA, 1988.
8. Dowling P.J. and Schuler, S. International Dimensions of Human Resource Management. PWS-KENT Publishing Co. 1990. 9.30.
9. Doz, Y., & Prahalad, C. K. (1986). "Controlled Variety: A challenge for human resource management in the MNC." Human Resource Management, 25, pp.55-71.
10. Edstrom, A. & J.R. Galbraith., "Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations." Administrative

Science Quarterly, 1977, 22: 248-63.

11. Evans, P. "The Context of Strategic Human Resource Management Policy in Complex Firms." Management Forum, 1986, 6, pp.105-117
12. Ghoshal, S., 1987. "Global Strategy: An Organizing Framework", Strategic Management Journal(SMJ), Vol. 8, 1987.
13. Ghoshal, S. and Bartlett, C.A., "The Multinational Corporation as an Interorganizational Network" Academy of Management Review, 1990, Vol. 15, pp.603-625.
14. Jaeger & B.R. Baliga, Control Systems and strategic adaptation: Lessons from the Japanese experience. September-October: 61-69, 1985.
15. Jarillo, C. and J. Martinez, "Different Roles for Subsidiaries: The Case of Multinational Corporations in Spain" SMJ, Vol.11, 1990.
16. Laurent, A., "The Cross-Cultural Puzzle of International Human Resource Management." Human Resource Management, 1986, 25(1),91-102.
17. Martinez, J. and J. Carlos Jarillo, "The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations", Journal of International Business Studies, Fall, 1989.
18. Milliman. J., Von Glinow. M., & Nathan. M., "Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies: Implications for Congruence Theory". Academy of Management Review, 1991, 16: pp.318-339.
19. Patrick, M.W. & McMahan, G.C., "Theoretical Perspectives for Strategic HRM" Journal of Management, 1992, Vol.18. pp.295-520.
20. Perlmutter, H.V. and Heenan, D.A., Multinational Organization Develo-

- ment (Reading, MA: Addison-Wesley, 1979) pp.18-19.
21. Prahalad & Doz (1987) The Multinational Mission, pp.13-37.
 22. Pucik, V., "Strategic Human Resource Management in a Multinational Firm," in Strategic Management of Multinational Corporations: The Essentials, ed. H. V. Wortzel and L. H. Wortzel, New York: John Wiley, 1985, pp.425.
 23. Schneider, S., "National vs. Corporate Culture: Implications for Human Resource Management." Human Resource Management, 1988, 27(2), pp.231-246. Reprinted by permission.
 24. Sheth N.J. & G.S. Eshghi, Global Human Resources Perspectives, South-Western Publishing Co. Cincinnati, 1989.